

# Az e-munka helyzete Közép-Európában

Makó Csaba

## Bevezetés

Az európai országokban végrehajtott EMERGENCE munkáltatói felmérések eredményei azt mutatják, hogy az információs–kommunikációs technológia (ICT) segítségével végzett munkatevékenységgel, azaz az e-munkával kapcsolatos gyakorlat Csehországban, Lengyelországban és Magyarországon sajátos mintát követ, amely sok tekintetben eltér az Európa más régióiban tapasztaltaktól. Ebben a tanulmányban ezeket a kutatási eredményeket elemezzük.

Közép-Európa egykori szocialista országainak a piacgazdaságba való átmenetét sok közgazdász és politológus az egyik politikai–gazdasági rendszerről egy másikra való áttérésként írta le, és nem fordított elég figyelmet az intézményi fejlődés folytonosságára. Az „átmenetet” úgy értelmezik, mint egyszerű áttérést a központi tervezésen alapuló politikai–gazdasági rezsimről a piaci logikájú rendszerre. Ez a megközelítés a „nulla összegű játék” társadalmi modelljével jellemezhető, amely szerint az egyik társadalmi–gazdasági rendszer győzelme magában hordozza a megelőző rendszer teljes összeomlását. E felfogás szerint a társadalmi változások a forradalmi racionalitást követik: a régi intézmények teljes lerombolása nélkül majdhogynem lehetetlen megteremteni a piacgazdaság új intézményrendszerét. Ez a nézet számos más koncepcióval kapcsolódik össze. Először is, az államszocialista múlt öröksége számos intézményi diszfunkciót eredményez, korlátozza a piacgazdaság intézményeinek elterjedését és/vagy lassítja az átalakulás folyamatát. Másodszorban, e nézet képviselői túlbecsülik a korábbi társadalmi–gazdasági intézményrendszerek koherenciáját vagy homogenitásának szintjét, és nem vesznek tudomást arról a sokféleségről, amely az egyéni és a kollektív cselekvéseket vezérlő társadalmi és kulturális szabályozókat jellemzi (Makó – Simonyi 1992, 36–41. old.).

Egy másik, kiegyensúlyozottabb nézet – amely kevésbé népszerű a kutatók és az új politikai és gazdasági szereplők körében – visszautasítja az átalakulásra vonatkozó „intézményi vákuummal” kapcsolatos érvelést. E megközelítés szerint a kialakulóban lévő új piaci intézmények fejlődése (például a privatizáció, vagy az autonóm munkaügyi kapcsolatok rendszerének létrehozása, a vállalatok vezetési struktúrái, az új vállalatvezetési gyakorlatok meghonosítása stb. terén) nem független a korábban „bejárt úttól” (path-dependence). Így jobban megérthetjük azoknak a fejlődési pályáknak a sokféleségét, amelyek a közép-európai régió posztoszocialista gazdaságaira jellemzőek. Ahogyan Chavance, az evolúciós fejlődés egyik képviselője megjegyezte: „A kapitalizmus egy új, posztoszocialista formájának a bejárt úttól függő fejlődése olyan összetett evolúciós értelmezést kíván, amely szemben áll a „nagy robbanás” nézetével. Ez a nézet, ahogyan a metafora maga is

szemléletesen kifejezi, megfeledezett arról, hogy az átalakulásnak történelmi előzményei is voltak” (Chavance 1995, 288. old.).

A közép-európai régió posztszocialista gazdaságaiban lezajlott intézményi változások több mint egy évtizedes tapasztalataiból levonható egyik legfontosabb tanulság, hogy a „nagy robbanásról” vagy a „kulcsrakész kapitalizmusról” szóló felfogással szemben az evolúciós fejlődést előtérbe helyező nézetek jól alkalmazhatók a történelmi jellegű társadalmi–gazdasági változások elemzésekor. A másik tanulság az, hogy a posztszocialista vállalatok és vezetési rendszerek fejlődése nem egyenletes. Ebből a szempontból nemcsak maga a privatizáció fontos, de azok a „szűrők” is, amelyekén keresztül a társadalmi szereplők (tulajdonosok, vállalatvezetők, az állam, a munkavállalók és azok érdekképviselői szervezetei) érvényesítették törekvéseiket.

A vállalatvezetési módszerek és technikák átadásának értékelésekor érdemes felhívni a figyelmet arra a kockázatra, amelyet a tudás- és intézményi „transzfer” mechanikus és „aluszocializált” értelmezése rejt magában. Ahhoz, hogy megértsük azt, hogy a külföldi vállalatvezetők és munkavállalók miképpen sajátítják el az új értékeket és az új viselkedésmintákat, arra van szükség, hogy a szervezetekben megvalósuló tanulást ne csak interakcióként, hanem többdimenziós folyamatként is vizsgáljuk. Ennek során meg kell különböztetnünk egymástól a „technikai–szakmai” és a „társadalmi–kulturális”, valamint a „formális–explicit” és a „hallgatólagos vagy rejtett” tudásformákat.

Bár az EMERGENCE-projektben részt vevő három közép-európai országban egyértelműen kimutatható a múlttól való függés, fontos megemlíteni a külföldi tulajdonú vállalatok modellalkotó, különösen pedig a multinacionális vállalatok zöldmezős beruházásainak normaalkotó szerepét (Makó 1997, 119. old.). Tapasztalataink szerint a zöldmezős beruházások meggyorsítják az úgynevezett „élenjáró” (leading edge) vezetési módszerek és gyakorlatok (pl. a reflexív tanulási folyamatok) elterjedését. A külföldi beruházások hatásainak elemzése kapcsán meg kell említenünk, hogy a külföldi vállalatok leányvállalatai erőteljesen jelen vannak mind a három ország feldolgozóiparában és szolgáltatási szektorában.

## **Az intézmények szerepe a szervezeti tapasztalatok átadásában**

Az állami tervutasításos rendszerrel a piacgazdaságra való áttéréssel kapcsolatos változásokat gyakran nevezik „rendszerspecifikusnak”, szembeállítva az olyan „általános” változásokkal, mint például a globalizáció vagy az e-gazdaság fejlődése. Az „általános” változások hatásainak elemzésekor és értékelésekor hangsúlyozni szeretnénk az evolúcióból következő „rendszerspecifikus” változások „szűrő” szerepének fontosságát. Annak érdekében, hogy érthetőbbé tegyük az általános üzleti funkciók „társadalmisított” vagy „beágyazódott” jellegét, meg kell különböztetnünk a makro- és a mikrointézményi mintákat. A szakirodalom fő áramlatai a különböző intézményi minták közötti erőteljes közeledést hangsúlyozzák a globa-



lizációs folyamat következményeképpen, függetlenül attól, hogy azok üzleti, kulturális vagy kulturális–ideológiai jellegűek (Ritzer 1993).

Ugyanakkor egy másik, az előbbivel konkuráló megközelítést is meg kell említenünk, amelyet „társadalmi hatás” megközelítésnek (effet-sociétal) neveznek. Ennek képviselői megkülönböztetik a társadalom mikro- és makrointézményi mintáit, mely utóbbiak (mint például a munkaügyi kapcsolatok rendszerei, az oktatás, a jogi és a pénzügyi rendszerek) csak hosszú távon vagy csupán történelmi távlatokban változnak meg. Ebben az értelmezésben az intézményi fejlődés „bejáratott” modelljének nagy jelentősége van (Grabher – Stark 1997; Zysman 1994). Nevezetesen, a globalizáció hatásait ezek a makrointézményi minták közvetítik, és valójában ezek eredményeként jönnek létre a gazdasági fejlődés különböző pályái. Ahogyan Hage, a „társadalmi megközelítés” egyik képviselője írja: „Ezeket a rendszereket az teszi makrorendszerekké, hogy az egész társadalomra vonatkoznak, és általában már hosszú ideje intézményes formában működnek. Ezekbe a rendszerekbe összetett szervezetek tartoznak, amelyek komplex társadalmi szerepek megvalósítását teszik lehetővé. Ezzel szemben az egyszerű mikrointézmények ... viszonylag egyszerű mintákat vagy normákat ... követnek, amelyek csak néhány szereplőt feltételeznek, akiknek viszonylag egyszerű és igen gyakran ismétlődő társadalmi feladataik vannak. Ezek a minták relatíve újak ... Az egyszerű intézményi minták, mint például ... a minőségbiztosítási rendszerek könnyen elterjeszthetők ..., de az összetett intézményi minták nem” (Hage 2000, 213. old.).

A következőkben az általános üzleti szolgáltatások kiszervezésének elemzésére összpontosítunk. Az üzleti szolgáltatások a társadalom és a gazdaság mikrointézményi mintájának kategóriájába tartoznak és a közép-európai országokban rendkívül fontos szerepet játszanak az új tudás és a szervezeti gyakorlat átadásában. Feltételezésünk szerint a kiszervezés különböző formáiban megmutatkozó homogenitás vagy heterogenitás révén jellemezni lehet az ezekben az országokban működő gazdasági szervezetek fejlődési pályáit.

## **Számottevő különbségek a kiszervezett üzleti funkciókban**

A közép-európai régió vállalatainak vizsgálatakor fel kell hívnunk a figyelmet azokra a radikális változásokra, amelyek az egykori szocialista országok szervezeti morfológiájában következtek be. Ezekben a gazdaságokban az 1980-as évek végéig – az Európai Unióval ellentétben – a nagyméretű szervezetek domináltak, míg az 1990-es években már a mikro- és a kisvállalkozások alkották az üzleti vállalkozások többségét. Ugyanakkor a három vizsgált tagjelölt országban jelentős különbségeket tapasztalunk a vállalatok méretszerkezetében. Az 50 főnél kevesebb munkavállalót foglalkoztató vállalatok esetében fontos megkülönböztetnünk a „mikro-” (0–9 fős) és a „kisvállalkozásokat” (10–49 fős). Magyarországon például az üzleti vállalkozások nagy többsége (96,4%-a) a „mikrovállalkozások” kategóriájába tartozik, hasonlóan Olaszországhoz és Csehországhoz (83,8%), míg Lengyelországban az ilyen vállalkozások aránya mindössze 8%, a kisvállalatoké pedig 63%. A „mikro-”

és a „kisvállalkozások” együttesen a közép-európai régióban működő vállalatok döntő többségét alkotják: arányuk Csehországban 96,6%, Magyarországon 99,3%, Lengyelországban pedig 71%.

Az EMERGENCE-projekt munkáltatói felmérésének adatain azért végeztünk másodelemzést, hogy választ kapjunk arra a kérdésre: lehetséges-e statisztikai adatokkal alátámasztott következtetéseket levonni a kiszervezés (outsourcing) gyakorlata és a vizsgált régió gazdasági fejlődésének mutatói közötti kapcsolatról?

A 18 országra kiterjedő felmérésben alkalmazott kérdőív az ICT felhasználásával végzett szolgáltatások, azaz az ún. e-szolgáltatások piacát vizsgálta mind a kereslet (a funkciót igénybe vevő vállalkozások), mind pedig a kínálat (a szolgáltatást nyújtó vállalkozások) oldalán. Az alábbiakban csak a keresleti oldalra összpontosítunk, a következők miatt: nyilvánvaló, hogy a vizsgált vállalatok tevékenységük jellegétől szinte függetlenül generálnak keresletet az üzleti szolgáltatások iránt, míg a kínálati oldalon csak azok az üzleti szolgáltatások jelennek meg, amelyek a vállalkozás tevékenységi körébe tartoznak. Módszertani szempontból is nagyobb kihívást jelent az általános üzleti szolgáltatások keresleti oldalának vizsgálata, mert egy szoftverfejlesztő cég például jelen van mind a hét (a munkáltatói felmérésben szereplő) általános üzleti funkció piacán (vagyis keresletet generálhat mindegyikre), míg a kínálati oldalon csak a „szoftverfejlesztés, -karbantartás és -támogatás” piacán van jelen. Ezért, ha a gazdasági fejlődést annak alapján szeretnénk vizsgálni, hogy milyen mértékű a vállalaton belül végzett üzleti funkciók aránya, illetve mennyi kerül ezekből kiszervezésre, akkor a keresleti oldal sokkal jobban használható a közép-európai régió gazdasági fejlődésének jellemzésére.

Hogy a vállalatok milyen mértékben gyakorolják a felmérés alapját képező hét általános üzleti funkciót, az a gazdasági kontextustól és attól az „intézményi örökségtől” is függ, amely ezekben az országokban történelmileg kialakult. A volt államszocialista rendszerek szervezeti felépítését az állami tulajdonban lévő nagyvállalatok dominanciája jellemezte, amelyek – már csak méretük miatt is – az összes általános üzleti funkciót, és emellett társadalmi funkciókat is gyakoroltak a vállalaton belül (Hirschhausen 1995, 54–76. old.). Az államszocialista politikai és gazdasági rendszer összeomlását követően a korábbi állami tulajdonú nagy cégek a privatizáció különböző módzatain keresztül átalakultak, kis- és középvállalkozások vették át a helyüket. De e kis- és középvállalkozások új tulajdonosai és vállalatvezetői – szervezeti–kulturális örökségük következtében – továbbra is a korábban kialakult szervezeti rutinokat követték.

Ha meg szeretnénk érteni a közép-európai gazdaságokban tapasztalható általános üzleti szolgáltatások jelenlegi gyakorlatát, akkor azokat történelmi kontextusban kell értelmeznünk. Az Európai Unió 15 tagállamában a kis- és középvállalkozások érett kapitalista környezetben működnek, és csak a vállalat méretének megfelelő funkciókat vagy szolgáltatásokat nyújtanak. Azaz, ezekben az országokban a kis- és középvállalkozások fejlettebb kapcsolati rendszerrel (hálózatokkal) rendelkeznek, és intenzívebb közöttük az erőforrások és az információk cseréje. Ez megkönnyíti megfelelő válaszok kidolgozását az új gazdaság kihívásaira.



Ez is alátámasztja az úgynevezett „bejárt úttól függő fejlődés” érvrendszerének létjogosultságát a „mikrointézményi minták” fejlődésének értelmezésében. Ha az „idődimenziót” is figyelembe vesszük, akkor feltételezhetjük, hogy a munkaszervezésben jelenleg meglévő különbségek fokozatosan el fognak tűnni, és a tagjelölt országokban alkalmazott gyakorlat egyre közelebb kerül az európai uniós tagállamok vállalataiéhoz.

A három tagjelölt ország üzleti funkcióinak összehasonlításakor azt látjuk, hogy az üzleti szolgáltatások aránya a magyar vállalatok esetében inkább az Európai Unió 15 tagállamának átlagához hasonló, mint a másik két tagjelölt ország átlagához.

Vizsgáljuk meg ezek után az általános üzleti funkciók „gyakorlásának módját”. Az üzleti szolgáltatásokat elvileg háromféleképpen lehet nyújtani, függetlenül attól, hogy magán- vagy állami szervezetről van-e szó: (a) „vállalaton belül”, (b) „kiszervezéssel”, (c) az (a) és a (b) kombinációjával.

Az első esetben az üzleti funkciót a vállalaton belül, a munkaszervezéssel rendelkező munkavállalók végzik el. A második esetben a vállalat az üzleti szolgáltatást egy másik személytől vagy intézménytől (például szabadúszó vagy e-munkát végző személytől vagy speciális üzleti szolgáltató vállalattól) vásárolja meg. A kiszervezés több mint 200 éves története során az első két esetet már volt alkalmunk alaposan megismerni. Adam Smith ezzel kapcsolatban a következőket írta: „... ,minden bölcs mester alapelve, hogy soha nem próbál meg otthon előállítani olyasmit, amit olcsóbban tud megvásárolni.’ A 19. században a nagy integrált vállalati szervezetek létrejöttének előestéjén a kiszervezés általános volt. A vállalatok kisméretűek voltak, a munkavégzés koordinációja laza volt, a munkaerő bőségesen állt rendelkezésre, a termékpiacok széttagoltak, ugyanakkor viszonylag stabilak voltak: mindezen körülmények lehetővé tették a kiszervezés virágzását” (Reilly – Tamkin 1996, 1. old.).

A kiszervezés harmadik lehetősége, amikor az üzleti funkció néhány elemét vállalaton belül gyakorolják, míg más elemeit kihelyezik. Ehhez szükség lehet ún. „e-lancer”-ek, azaz az ICT használatával több helyszínen dolgozó szabadúszók alkalmazására. A legtöbb közép-európai gazdaságban jelentős mértékű az önfoglalkoztatók alkalmazása, amit a munkáltatók sokszor a rájuk nehezedő jogi kötelezettségek (pl. tb-fizetés) „kivédésének” eszközéül használnak. A nemzetközi összehasonlíthatóság végett az EMERGENCE-projekt adatainak feldolgozása során egy olyan modellt kellett használni, amely nagymértékben leegyszerűsítette az összetett és dinamikus valóságot. A vállalati gyakorlatban ugyanis az üzleti szolgáltatásokhoz kapcsolódó tevékenységek megszervezése gyakran meglehetősen bonyolult. Előfordul például, hogy egy pénzügyi szolgáltató az összes könyvelési feladatot egy pénzügyi szolgáltatásokat nyújtó vállalathoz helyezi ki, de a külső cég néhány feladatot a megrendelő vállalat, míg másokat a saját telephelyén végez el. Más esetekben az összes könyveléssel kapcsolatos feladatot a megrendelő vállalat saját alkalmazottai végzik, de a külső pénzügyi szolgáltató cég bérelt irodájában, annak infrastruktúráját és know-how-ját használva. Az üzleti tevékenység gyakorlásának fizikai és jogi szétválasztása, amelyre a felmérés szintén kitér, rendkívül fontos, de a gyakorlatban nem mindig könnyű nyomon követni. A felmérés

adatainak a fenti három kategóriába sorolása alapján statisztikailag szignifikáns regionális különbségeket kaptunk (lásd az 51. oldalon lévő táblázatot).

Vizsgáljuk meg ezek után a három tagjelölt országból álló csoporton belül mutatózó különbségeket. Erőteljes heterogenitást tapasztalhatunk: Magyarországon találhatjuk a vállalatokon belül végzett üzleti szolgáltatások arányának legalacsonyabb szintjét, a kiszervezés legmagasabb arányát és a vegyes megoldás (beleértve a „szervezetben belüli kiszervezést”) legalacsonyabb arányát (lásd az 51. oldalon lévő táblázatot). Ezek az adatok alátámasztják a kiszervezés és a gazdasági fejlettség közötti kapcsolatra vonatkozó feltételezésünket. Nevezetesen azt, hogy a magyar bedolgozó kis- és középvállalatok erősebbnek tűnnek cseh és lengyel társaiknál és jobb adottságokkal rendelkeznek ahhoz, hogy a különböző üzleti szolgáltatásokat saját telephelyükön szervezzék meg. Ebből következően a három tagjelölt ország közül Magyarországon a legalacsonyabb a megrendelő telephelyén végzett, kiszervezéssel megvalósított üzleti funkciók aránya.

Ha elemzésünk során a gyakorolt üzleti funkciók számát is figyelembe vesszük, akkor a fent leírt hipotézist empirikus adatokkal is alátámaszthatjuk: az Európai Unió 15 tagállamában a gyakorolt üzleti funkciók átlaga 4,6, míg Csehországban 5,7, Lengyelországban 5,2, Magyarországon pedig 4,5. Ez utóbbi igen közel áll az Európai Unió 15 országának átlagához.

Az ún. *e-kiszervezés*, vagyis az ICT vagy Internet segítségével történő kiszervezés azért más, mint a hagyományos kiszervezés, mert az előbbi esetben az üzleti szolgáltató munkáját informatikai rendszer támogatja. Így a vállalatoknak lehetőségük nyílik arra, hogy különböző helyen és módon végeztessék el üzleti funkcióikat. Akkor tekintünk egy vállalatot „e-kiszervezőnek”, ha legalább egy telephelyén használ az üzleti funkciók kiszervezésére ICT-eszközöket, míg az a munkáltató, aki kiszervez valamely üzleti funkciót, de telephelyén nem alkalmaz kiszervezésre egyetlen ICT-kapcsolatot sem, „hagyományos kiszervezőnek” minősül.

A kiszervezés keretében végzett üzleti funkciók tanulmányozása során azt tapasztaltuk, hogy az ICT alkalmazása elsősorban a szoftverfejlesztés és -támogatás terén jellemző: az EU 15 tagországában minden negyedik cég, a közép-európai országokban ennél nagyobb arányban, a felmérésben szereplő vállalatok több mint kétötöde (42,7%-a) használja az e-kiszervezés technikáját. Második helyen az ún. kreatív tevékenységeket szervezik ki a cégek ICT segítségével. A három tagjelölt országban e tevékenységek e-kiszervezése több mint kétszer olyan gyakori, mint az EU 15 tagországában (31,2% versus 14,4%). Az üzleti szolgáltatások/funkciók közül az emberierőforrás-menedzsment és képzés a harmadik helyen szerepel az e-kiszervezés tekintetében. E vonatkozásban (16,4%-kal) szintén a közép-európai országok vezetnek az EU 15 tagállamával szemben (5,2%). A fennmaradó üzleti szolgáltatások/funkciók területén az ICT minimális szerepet játszik a kiszervezésben.

A szoftverfejlesztés és -támogatás, valamint az emberierőforrás-menedzsment és képzés terén a három közép-európai ország vállalatai között a különbségek minimálisak. Ezzel szemben a kreatív tevékenységek esetében a cseh (49,3%) és a magyar (33%) cégek nagyobb arányban használják az e-kiszervezés módszerét, mint a lengyel vállalatok (25,5%) (lásd az 50. oldalon az alsó táblázatot).



## Következtetések

Az Európai Unió 15 tagállamának és 3 tagjelölt országának az összehasonlítása alapján megállapítható, hogy a posztoszocialista gazdaságokban vizsgált vállalatoknál még mindig nagyobb a különböző üzleti funkciók koncentrációja a vállalati szervezeten belül, mint az Európai Unió 15 tagállamában. Ezt a múlt intézményi és kulturális örökségeként lehet értelmezni, amely tovább él a vállalatok gazdasági tevékenységeinek szervezése terén. Ezen általános tendencia mellett érdekes azt is megfigyelni, hogy a három tagjelölt ország között jelentős különbségek tapasztalhatók: Magyarországon a cégen kívül végeztetett üzleti funkciók aránya közelebb áll az Európai Unió 15 tagországának átlagához, mint a cseh vagy a lengyel átlaghoz. Ezek a különbségek implicit módon jelzik a közép-európai régió kis- és középvállalkozásainak intézményi fejlettségében mutatkozó egyenetlenségeket. Végezetül, összehasonlítottuk a „hagyományos kiservezést” az ICT és az Internet felhasználásával végzett, ún. e-kiszervezéssel. Mind az EU-tagországokbeli, mind pedig a három tagjelölt országbeli vállalatok előnyben részesítik a hagyományos kiservezést az e-kiszervezéssel szemben. Az ICT-használat azonban intenzívebb a tagjelölt országokban, mint az EU-tagországok vállalati gyakorlatában.

Összefoglalásként megállapíthatjuk, hogy a három vizsgált közép-európai tagjelölt ország olyan mintákkal rendelkezik az e-munka terén, amelyek markáns eltéréseket mutatnak az Európai Unió tagállamaiban tapasztaltaktól. Ezek közül néhány a belső szakértelem viszonylagos hiányára és arra vezethető vissza, hogy bizonyos esetekben külföldről kell szolgáltatásokat vásárolni. Ez ugyanakkor az európai gyakorlatok fő áramához való felzárkózás részét is képezi, amelynek során a szervezetek igyekeznek megszabadulni a szocializmus idején beidegződött vállalatszervezési mintáktól, fejlesztik szervezeti autonómiájukat, és alkalmazkodnak az új piacokhoz. Az ICT fokozott alkalmazásán alapuló új szervezeti formák megkönnyítik az ún. e-szolgáltatások területén kialakuló új, globális munkamegosztásban való részvételt.